



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE
PEQUENO PORTE DO DISTRITO FEDERAL: segundo critérios do Modelo de
Excelência em Gestão®**

Shayane Cristina Moraes*

RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar a qualidade da gestão de pessoas em empresas de pequeno porte, participantes do Programa ALI do Sebrae. Para isto foi utilizado o método da Fundação Nacional de Qualidade – Modelo de Excelência em Gestão®. O levantamento de dados foi feito de 2015 a 2017, com empresas localizadas na asa sul e asa norte em Brasília/DF, aplicando o questionário de autoavaliação MPE Brasil. A análise foi feita sobre o critério pessoas, buscando avaliar os processos realizados pelos empresários de pequenas empresas para valorização, motivação e desenvolvimento de seus colaboradores. O estudo permitiu compreender que empresários e empresárias de empresas de pequeno porte, possuem maior dificuldade na área de gestão de pessoas. Mostrando desconhecimento sobre ações relacionadas ao bem estar da equipe, como capacitar sua equipe, atendimento de exigências legais, como o PPRA e PCMSO. E principalmente por onde começar a melhorar a seleção de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Empresa de Pequeno Porte. Modelo de Excelência em Gestão.

* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas com ênfase em Coaching sob orientação da Profª. Drª. Tânia xxx

1 INTRODUÇÃO

Gestão é uma prática integrada com todas as áreas da organização, devendo alinhar propósitos, pessoas e processos. Uma gestão bem-sucedida garante a vantagem competitiva da empresa, numa época em que a mudança é constante. E por este motivo é importante falar sobre as várias ramificações da gestão empresarial. Em empresas de pequeno porte, geralmente o proprietário é o responsável pela liderança, estratégias, processos, pessoas, entre outros. Precisando direcionar toda a empresa para os resultados almejados.

O empresário(a) deve sempre estar atento que a organização é um sistema vivo e que é preciso compreendê-la de maneira sistemática. Devendo manter o ambiente do negócio em total sincronia. As pessoas que fazem parte da organização precisam ser capacitadas, acompanhadas, motivadas e satisfeitas, encontrando um ambiente propício à busca constante pela cultura da excelência.

O objetivo deste trabalho é avaliar a qualidade da gestão de pessoas em empresas de pequeno porte, em Brasília, do plano piloto. Analisando os processos gerenciais referentes a equipe, o desenvolvimento de competências dos colaboradores e manutenção do bem-estar.

Para alcançar esses objetivos foi feita pesquisa bibliográfica e aplicado o “Questionário de Autoavaliação MPE Brasil” (FNQ, 2017) utilizando a metodologia do Modelo de Excelência em Gestão®, elaborado pela Fundação Nacional de Qualidade. A aplicação do questionário seguiu o método do Programa Agente Local de Inovação do Sebrae dentro de empresas de pequeno porte localizadas na asa sul e asa norte de Brasília/DF, e participantes do Programa ALI.

O presente trabalho foi então estruturado nas seguintes seções: na seção dois apresentam-se o referencial teórico, sobre gestão de pessoas, empresas de pequeno porte, Programa ALI e Modelo de Excelência em Gestão®; a seção três é apresentado os procedimentos metodológicos; e na seção quatro apresentam-se os resultados da pesquisa realizada com as empresas de pequeno porte e análise dos dados.

2 GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Estudos feitos por diversas instituições de pesquisa, assim como a Endeavor Brasil (2014), apresentam a importância da gestão de pessoas para o sucesso das empresas. Isto independe de seu porte e/ou quantidade de colaboradores.

2.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas (GP) possui seu trabalho interligado com a cultura organizacional, sendo vista hoje como um setor estratégico da organização. Mas lidar com pessoas está suscetível as crenças e valores dos principais agentes da empresa. Não possui uma fórmula exata e está sempre se adaptando a determinadas situações que são específicas de cada organização, do seu mercado, negócio, tecnologias, entre outros. Assim como depende das características das pessoas que ali trabalham, tendo crenças, valores, habilidades e competências distintas. Estas variações tornam cada organização diferente uma das outras, sabendo aproveitá-las tornam estas diferenças em uma grande vantagem competitivas (CHIAVENATO, 2014b).

O objetivo da GP é a eficácia organizacional, ajudando a organização a alcançar seus objetivos, garantir sua competitividade no mercado, e principalmente gerir o principal ativo da organização, seus colaboradores. Para isto precisa treinar, motivar, satisfazer, elevar a qualidade de vida, impulsionar mudanças e também garantir comportamento social responsável destes colaboradores. A GP contribui para atingir as metas da empresa, setor e/ou unidade, buscando melhorias dentro da organização e também o comprometimento da equipe para a realização destas (CHIAVENATO, 2014a).

Para tornar sua equipe de funcionários em colaboradores da organização, comprometidos com os resultados e com a cultura organizacional, muitas empresas então tendo a visão destas pessoas como parceiras de suas empresas. Estas são responsáveis pela racionalidade da empresa, o conhecimento, habilidades e competências, primordiais para a execução de suas atividades em direção aos objetivos organizacionais. Segundo Chiavenato (2014a, pg. 3) “as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização”, contribuindo para o

sucesso das empresas onde atuam. O autor ainda afirma da importância do investimento na gestão de pessoas por parte das empresas.

Para mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando as práticas gerenciais. Em vez de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investir diretamente nos clientes, estão investindo nas pessoas que os atendam e os sirvam e que saibam como satisfazê-los e encantá-los. E ganham mais com isso. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial (CHIAVENATO, 2014^a, pg. 6).

Ainda se tem a crença que as empresas que se desenvolvem e obtêm sucesso, são aquelas que possuem altos recursos financeiros, e que sem eles a empresa não consegue melhorar e crescer. Obviamente que o capital financeiro também é importante, mas que a falta deste ocorre muitas vezes por má gestão, gastos desnecessários como: demissões, contratação a mais ou de menos, manter colaboradores eficientes, entre outros. Hoje as organizações estão percebendo a importância de investir em seu capital intelectual, pois estes que conseguem realizar boas ideias, fidelizar clientes e se comprometer com o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2014b).

Manter os colaboradores satisfeitos, felizes, em funções adequadas as suas competências e tratadas com respeito, contribui para o aumento de sua produtividade. Chiavenato (2014a) afirma que pessoas satisfeitas podem até não serem as mais produtivas, mas que com certeza aquelas insatisfeitas, tendem a diminuir sua qualidade e se ausentar de suas obrigações. Ainda afirma que o sucesso das organizações depende também da felicidade de seus colaboradores.

2.2 Micros e Pequenas Empresas no Brasil

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são importantes para a economia brasileira. Impulsionador do PIB e com expressiva participação na geração de empregos, as MPEs são responsáveis por 60% dos postos de trabalho no país. Apesar do período de crise e desemprego, os pequenos negócios obtiveram um saldo positivo de empregos gerados em 2016 (SEBRAE, 2016).

Segundo o Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados (CAGED) as MPes geraram empregos nos meses de janeiro, agosto e setembro. Enquanto isso, as Médias e Grandes Empresas (MGE) tiveram saldo líquido negativo durante o mesmo ano. O empreendedorismo é visto, pelos brasileiros, como uma alternativa para contornar as dificuldades econômicas (BRASIL, 2016).

A atividade empreendedora no Brasil tem crescido nos últimos anos, principalmente a partir de 2005. Segundo pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), a taxa de empreendedorismo inicial (TEA), no Brasil, cresceu de 17,2%, em 2014, para 21%, em 2015. Atingindo a maior taxa de empreendedorismo desde então.

Estes números demonstram que, em 2015, a “cada 100 brasileiros, 21 estão envolvidos com uma atividade empreendedora em estágio inicial” (GEM, 2015, pg. 29). Comparado com outros países participantes da pesquisa GEM, como Estados Unidos, Alemanha e Inglaterra, o Brasil apresenta a TEA mais alta no ano pesquisado, 2015. O GEM afirma que “em cada dez brasileiros, entre 18 e 64 anos, quase quatro possuem um negócio ou realizaram alguma ação no último ano, visando criar um negócio” (GEM, 2015, pg. 19). Ter o próprio negócio já é considerado um dos quatro principais sonhos dos brasileiros.

Por conta de sua forte e importante atuação no mercado, e também pelo crescimento da taxa de empreendedorismo as empresas de pequeno porte possuem como necessidade a inovação. Cada vez mais surgem novos empreendedores pensando e criando novas estratégias para atrair clientes e ganhar vantagem competitiva. Com isso, aqueles que já possuem seu negócio a mais tempo precisam buscar soluções para manter seus clientes, e minimizar possíveis interferências de concorrentes cada vez mais competitivos e inovadores.

2.3 Programa Agente Local de Inovação e Modelo de Excelência da Gestão®

O Programa Agente Local de Inovação (ALI) criado pelo Sebrae, busca atender Empresas de Pequeno Porte (EPP) ajudando-os a conhecer e implantar práticas inovadoras em seu negócio. Estes Agentes são contratados pelo CNPq, tendo também como função pesquisar e trazer conhecimento à comunidade.

Os Agentes Locais de Inovação auxiliam as empresas participantes do programa a analisarem seu negócio, identificarem oportunidades e planejarem ações com o foco em inovação e gestão. Para analisar o negócio e as oportunidades de melhoria na organização, o ALI utiliza de algumas ferramentas repassadas pelo Sebrae sendo uma delas o Diagnóstico Empresarial de análise e autoavaliação da gestão para MPEs, com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Permitindo avaliar o grau de maturidade em gestão das MPEs atendidas.

Este questionário é utilizado no Prêmio MPE Brasil (Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas) que tem como objetivo a disseminação dos conceitos do MEG, os quais tratam sobre: competitividade, qualidade, gestão, inovação e produtividade. Realizado pelo Sebrae, Gerdau e com apoio técnico da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ). A premiação busca reconhecer e premiar as melhores práticas de gestão e estimular a competitividade empresarial.

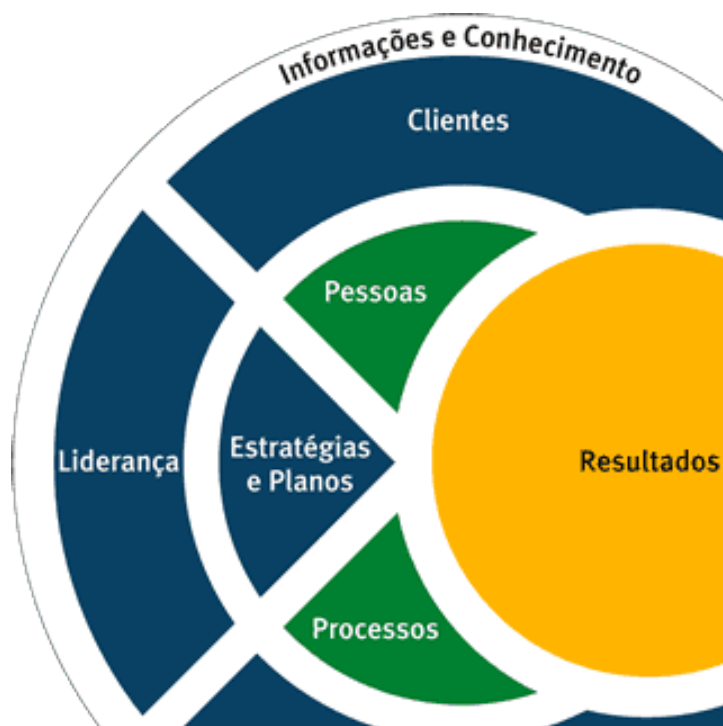
Este diagnóstico surgiu por meio de um estudo realizado em empresas de sucesso buscando identificar o que estas tinham em comum. Foram identificados assim um conjunto de conceitos comuns a essas empresas. O MEG é uma metodologia de reconhecimento de boas práticas de gestão nas empresas. Com o auxílio do ALI os dirigentes de empresas de pequeno porte identificam oportunidades de melhoria em sua gestão, com o apoio de um modelo que reflete experiência, conhecimento e pesquisa de diversas organizações e especialistas. (FNQ, 2017).

O MEG tem como base 11 (onze) Fundamentos de Excelência divididos em 8 (oito) critérios, os quais são a alicerce teórica de uma boa gestão. De acordo com a FNQ (2017) os 11 Fundamentos da Excelência são: Pensamento Sistêmico; Aprendizado Organizacional; Cultura de Inovação; Liderança e Constância de Propósitos; Orientação por Processos e Informações; Visão de Futuro; Geração de Valor; Valorização das Pessoas; Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado; Desenvolvimento de Parcerias e Responsabilidade Social.

Os 8 (oito) Critérios de Excelência conforme o MEG são: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados. Sendo avaliados dentro destes critérios todos os

fundamentos necessários para a excelência da gestão, podendo ser representado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Excelência em Gestão®



Fonte: FNQ (2017)

A figura 1 representa os Critérios de Excelência, simbolizando a organização, consideradas pela FNQ como um sistema orgânico adaptável ao ambiente. Construído como uma célula viva, busca mostrar para as organizações a sua relação com o todo, assim como a busca de resultados por parte de toda a empresa.

Segundo a FNQ (2017) o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado com a sua capacidade de atender as necessidades e expectativas de seus clientes. Mudanças na empresa devem sempre priorizar a criação de valor para os clientes, e consequentemente o atendimento dado por parte de seus colaboradores. Para atender as expectativas de seus clientes os líderes precisam dar atenção à valorização de seus colaboradores, “as pessoas que fazem parte da organização precisam ser capacitadas, acompanhadas, motivadas e satisfeitas, encontrando um ambiente propício à busca constante pela cultura da excelência” (SEBRAE, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os métodos são um fator de segurança na execução do objetivo científico, ajudam na identificação de erros na pesquisa e também na comprovação de hipóteses. O conhecimento para ser válido precisa de procedimentos ordenados e racionais, assim os métodos científicos são de extrema importância para “[...] traçar o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (MARCONI; LAKATOS, 2011a, p.46).

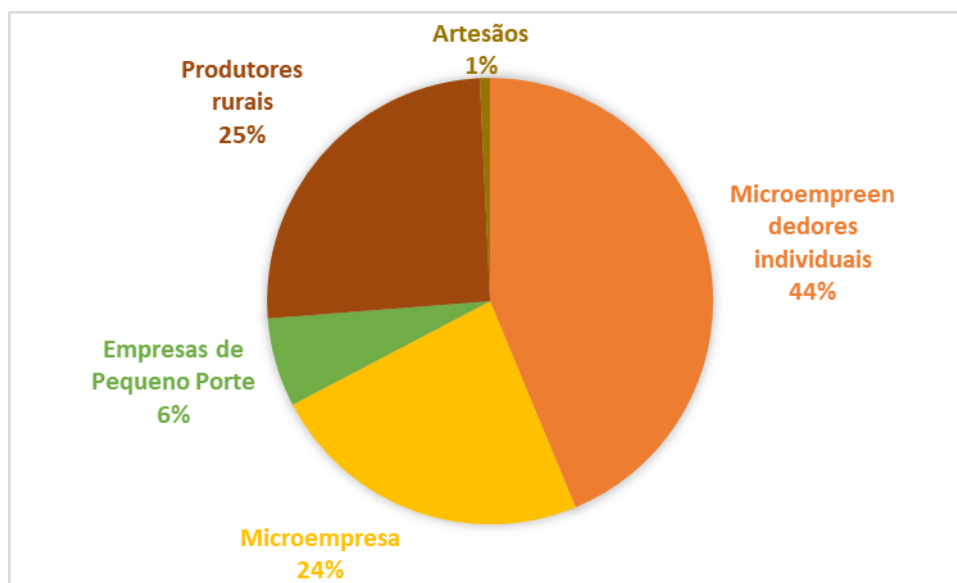
Desde a origem da humanidade o homem busca explicar a natureza. O conhecimento religioso explica a natureza por um caráter de forma dogmática, determinando aceitação sem crítica. Já o conhecimento filosófico investiga estes fenômenos de maneira racional. O senso comum, outro tipo de conhecimento, durante muito tempo ficou aliado a explicações religiosas. No século XVI começa-se a buscar explicações aliadas à observação científica de maneira racional. Foram criados diversos métodos, assim como utilizado por pesquisadores conhecidos como Galileu Galilei (1564-1642), Francis Bacon (1561-1626) e Descartes (1596-1650).

A utilização do método proporciona a descoberta do problema, a delimitação precisa do mesmo, a escolha das técnicas adequadas à investigação do problema. Com a utilização do método e das técnicas a pesquisa científica pode produzir novos conceitos e explicações para fenômenos e mesmo propor soluções a problemas reais.

3.1 Universo de pesquisa

Para classificar uma empresa de Pequeno Porte, avalia-se o faturamento anual sendo de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil) até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos). Segundo dados do Sebrae (2017), o número de empresas de pequeno porte no Brasil é de 1.130.679 (um milhão cento e trinta mil e seiscentos e setenta e nove).

Gráfico 1 - Distribuição das subclasses de público do Sebrae: Brasil



Fonte: Sebrae, com base em dados da RFB, do IBGE e da SMPE.

No Programa ALI do Sebrae (ciclo 2015-2017) participavam 5.000 (cinco mil) empresas de pequeno porte localizadas no Distrito Federal. Destas, 800 (oitocentos) empresas estavam localizadas no plano piloto do DF – asa sul e asa norte. Para esta pesquisa foram utilizadas uma amostra de 50 (cinquenta) empresas de pequeno porte, localizadas no plano piloto do DF.

3.2 Metodologia FNQ e Sebrae

Este trabalho utiliza dos procedimentos metodológicos desenvolvidos pela FNQ e repassados pelo Sebrae para o Programa ALI. Para coleta de dados foram feitas reuniões com os(as) empresários(as), seguindo algumas etapas, que são: a) adesão – explicação sobre o programa e decisão do(a) empresário(a) em participar deste no período de dois anos; b) Diagnóstico – aplicação do diagnóstico empresarial e do radar da inovação; c) Devolutiva – apresentação dos resultados dos diagnósticos e análise do ambiente interno e externo, utilizando a Matriz FOFA (pontos fortes, oportunidades, fraquezas e ameaças); e d) Plano de Ação – planejamento de ações de inovação e melhorias na gestão, definidas em conjunto.

Foram levantadas, na etapa de diagnóstico, as informações sobre os Critérios de Excelência, utilizando o questionário de autoavaliação do MPE Brasil, ciclo 2015. Para este trabalho foram analisados os resultados de 50 (cinquenta)

empresas, sendo destas, 15 (quinze) empresas do setor de comércio e 35 (trinta e cinco) empresas do setor de serviço. Todas localizadas no Plano Piloto de Brasília/DF (asa sul e asa norte). O período de coleta destas informações foi de outubro de 2015 a junho de 2017.

4 GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

As empresas atendidas no Programa ALI são de diferentes segmentos e com diferentes necessidades. Como exemplo, das empresas avaliadas, temos lojas de vestuário, joalheria e semi joias, material de construção, salões de beleza e barbearias, restaurantes e cafeterias, escola, empresa de comunicação, consultorias, entre outras. Tendo, cada uma, nichos de mercado distintos, colaboradores e necessidades destes colaboradores variados, formas de comunicação diferenciados, etc.

O objetivo deste trabalho é mostrar como as empresas de pequeno porte estão, segundo o MEG, desempenhando o Critério ‘Pessoas’, o qual aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho e o desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar. Segundo o Diagnóstico Empresarial, o critério pessoas

analisa as práticas de gestão em relação às pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores. Observa a definição das funções na empresa e as responsabilidades associadas a cada uma dessas funções. Considera a seleção e a capacitação das pessoas para o exercício das funções e analisa os riscos e perigos associados ao trabalho, bem como a identificação e o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Colaboradores: incluem empregados, temporários, aprendizes, estagiários e terceirizados. (MPE Brasil, 2017, pág. 23)

Para avaliar a gestão de pessoas destas empresas, segundo o questionário de autoavaliação – MPE Brasil, são realizadas cinco perguntas, identificadas nas questões 23 a 27. A pontuação em cada uma destas questões baseia-se em quatro alternativas, de “a” a “d”, conforme apresentado em anexo A.

Cada empresa pesquisada respondeu ao questionário mais de uma vez, podendo ao longo do período de acompanhamento no Programa realizar ações de

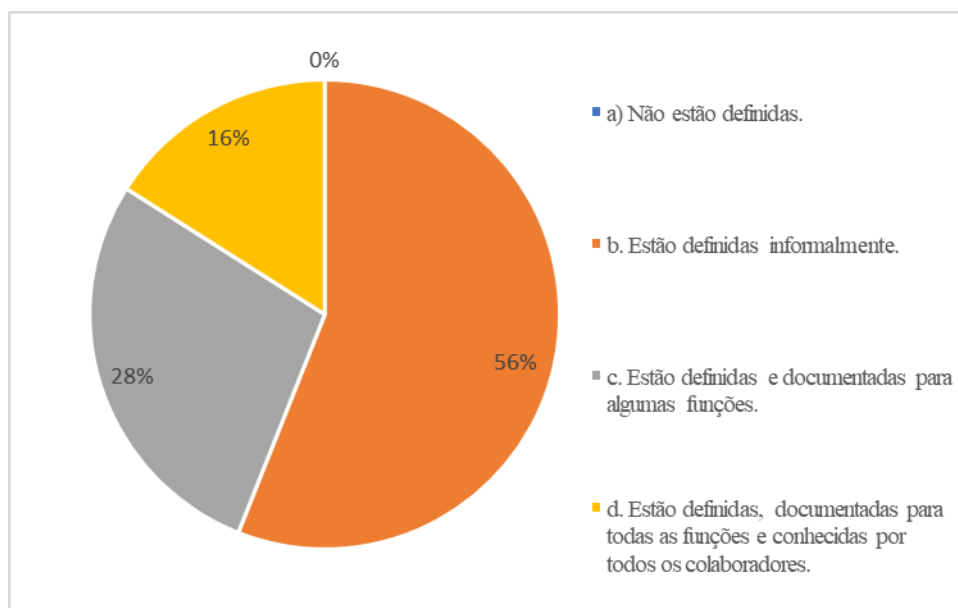
melhoria neste e demais critérios avaliados. Os dados apresentados a seguir, referem-se a pontuação das empresas a partir de janeiro de 2017.

4.1 Resultados segundo o MEG®

O gráfico 1 apresenta os resultados da primeira questão sobre “pessoas”, referente a definição de funções e responsabilidades dentro das pequenas empresas pesquisadas. Percebe-se que mais da metade das empresas, 56% (cinquenta e seis por cento), a definição das funções e responsabilidades da equipe de trabalho é feita de maneira informal. Não tendo assim nenhum documento escrito para apresentação, consulta e acompanhamento da empresa e colaboradores. Além disso, 28% (vinte oito por cento) das empresas tem as funções e responsabilidades definidas e documentadas para alguns cargos, e 16% (dezesesseis por cento) tem a descrição destas responsabilidades para todas as funções e são conhecidas por todos da empresa.

Segundo o Chiavenato (2011) a departamentalização funcional é indicada quando para empresas com funções e atividades estáveis, com poucas mudanças, tendo com um dos benefícios a orientação das atividades específicas, concentrando a competência de seus colaboradores de maneira eficaz. Afirma ainda que “garante plena utilização das habilidades técnicas das pessoas” (CHIAVENATO, 2011, p.197), refletindo um nível elevado de auto orientação por parte da organização.

Gráfico 2 - As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?

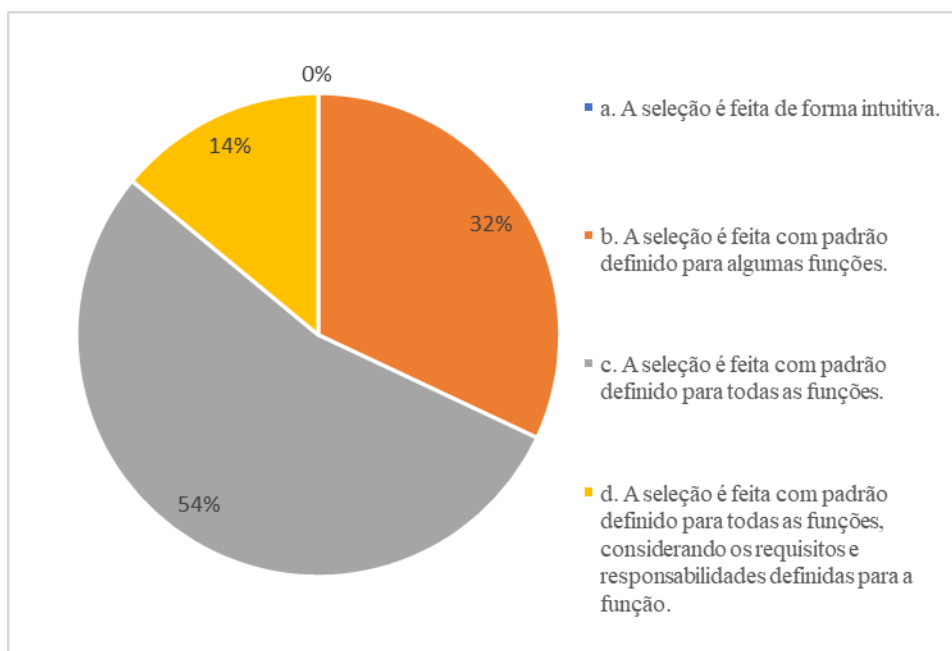


Fonte – Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Quando avaliamos o trabalho de seleção feito dentro destas empresas, já se percebe um maior desenvolvimento por parte destas. A seleção de novos colaboradores, na maioria destas empresas – 54% (cinquenta e quatro por cento), é feita seguindo um critério definido por seus dirigentes. Mas importante frisar que ainda há 32% (trinta e dois por cento) das empresas que possuem critérios de seleção para algumas funções apenas e 14% (quatorze por cento) segue um padrão de seleção definido para todas as funções, levando em consideração os requisitos e responsabilidades de cada função. Conforme apresentado no gráfico 2.

Selecionar a recrutar pessoas é cada vez mais desafiador. Algumas empresas têm dificuldade em mensurar os resultados negativos gerados por um mau processo de recrutamento e seleção, e muito menos mensurar os resultados gerados pela boa seleção e contratação feita. Chiavenato (2001) diz que a escolha de bons profissionais é um aspecto primordial no sucesso organizacional. A seleção de pessoas constitui um investimento em tempo e dinheiro que proporciona excelentes resultados a curto e longo prazo.

Gráfico 3 - A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?



Fonte – Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Quando avaliado sobre o desenvolvimento dos(as) colaboradores(as), esta questão é a única que há empresas que pontuam na letra “a”, ou seja, 2% (dois por cento) das empresas não capacitam seus(as) colaboradores(as). Conforme apresentado no gráfico 3, há ainda 56% (cinquenta e seis por cento) das empresas que capacitam a equipe eventualmente, 30% (trinta por cento) capacitam os(as) colaboradores(as) regularmente, e 12% (doze por cento) capacita a equipe com base em um plano de capacitação.

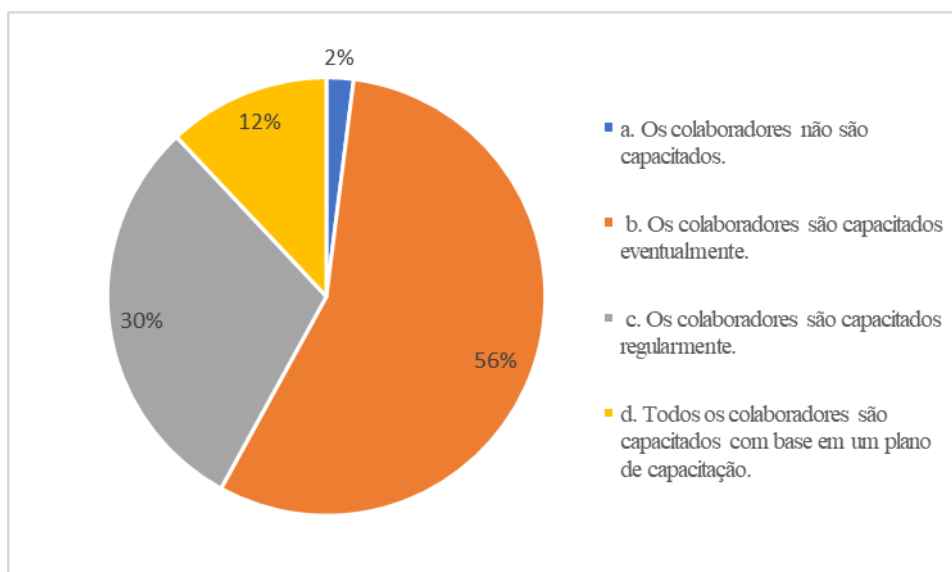
Muitas empresas hoje estão utilizando o treinamento como estratégia de gestão de pessoas. Devido ao avanço tecnológico de maneira acelerada, modificando o sistema produtivo e aumentando a demanda cognitiva nos processos de trabalho. Estas novas necessidades forçam uma mudança na área de treinamento e desenvolvimento, e trazem maior relevância para o investimento por parte das organizações.

Segundo pesquisa feita por Mourão (*apud* SIQUEIRA, 2014, p.231), 42,3% das organizações no Brasil investem em treinamento. “Os resultados mostram que mais de um quarto das organizações não realiza ações de qualificação dos seus funcionários” (SIQUEIRA, 2014, p.231). Frisa ainda a preocupação pelo

baixo investimento em treinamentos por parte das empresas de pequeno e médio porte, uma vez que são nestas a maior concentração da mão de obra brasileira.

A avaliação da percepção que os colaboradores têm das oportunidades de aprendizagem no ambiente de trabalho pode ser uma importante medida para a gestão de pessoas. Acredita-se que tal percepção possa influenciar variáveis do comportamento organizações, como comprometimento, cidadania, clima e satisfação com o trabalho. (Siqueira, 2014, p. 233).

Gráfico 4 - Os colaboradores são capacitados nas suas funções?



Fonte – Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

A questão sobre riscos a saúde, gráfico 4, do questionário MPE Brasil é a com pontuação mais baixa entre as empresas avaliadas. O Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA)¹ e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO)², possuem obrigatoriedade para todas as empresas, independente de seu porte. Sendo que, apenas 12% (doze por cento) das empresas avaliadas implementaram estes programas, e 88% (oitenta e oito por cento) das empresas não identificam os perigos e riscos relacionados à saúde e segurando do

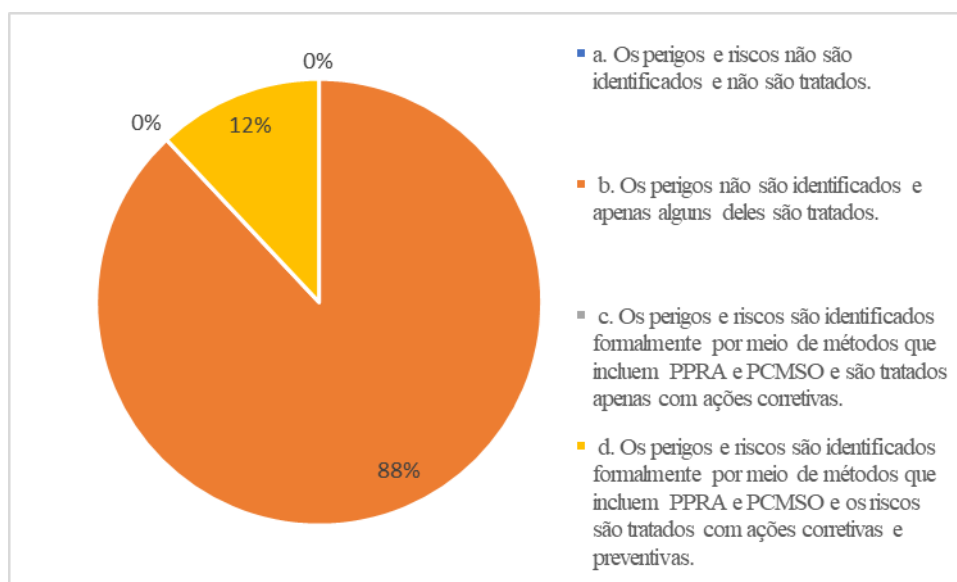
¹ Norma Regulamentadora – NR9 estabelece a obrigatoriedade da elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do PPRA, visando à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e consequente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr9.htm>

² Norma Regulamentadora – NR7 estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do PCMSO, com o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr7.htm>

trabalho por meios dos programas exigidos em lei, tendo apenas alguns riscos tratados e/ou amenizados.

Os dois programas são obrigatórios a qualquer empresa com funcionário cotratado e resgistrado em carteira, independente da quantidade de colaboradores e/ou do tamanha da organização. Além da empresa poder ser multada por não possuir, acompanhar e avaliar estes programas, ela também pode responder judicialmente por qualquer problema de saúde, doença ocupacional, acidente de trabalho, entre outros. Não tendo respaldo algum para alegar se a empresa teve ou não responsabilidade por estes problemas gerados.

Gráfico 5 - Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?



Fonte – Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

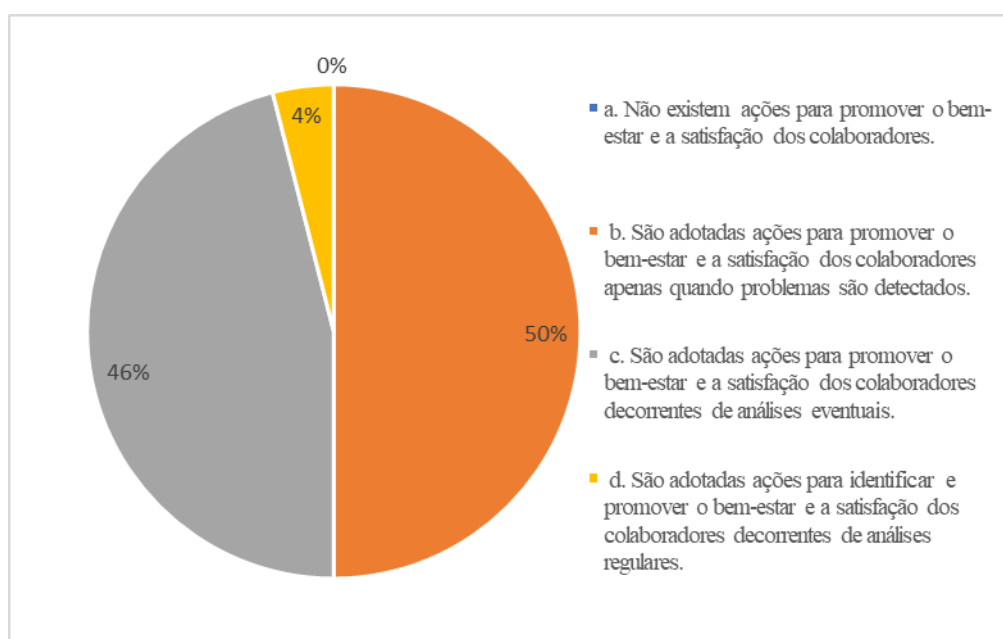
O último item avaliado no Critério Pessoas, apresentado no gráfico 5, avalia se as empresas de pequeno porte buscam proporcionar condições adequadas para o trabalho, preocupando-se com o bem-estar e a satisfação de seus colaboradores. Tendo assim, 50% (cinquenta por cento) das empresas que adotam ações apenas quando problemas são detectados, 46% (quarenta e seis por cento) adotam e promovem ações por meio de análises eventuais, e 4% (quatro por cento) adotando ações identificadas de análises regulares.

Tomando por base a Psicologia Positiva, o bem-estar no trabalho tem como concepção um estado mental positivo do trabalho em relação a organização.

Levando em consideração três comportamentos organizacionais chave, que são: satisfação no trabalho; envolvimento com o trabalho; e comprometimento organizacional efetivo. Segundo estudos feitos por Squeira (2014) pode-se concluir que

Quando um indivíduo se sente bem no trabalho, revelando altos índices de satisfação, de envolvimento e de comprometimento afetivo, ele estaria predisposto a [...] ter seus mecanismos internos ativados para organizar seus pensamentos e aplicá-los na escolha de um curso de ações adequado ao trabalho; a usar recursos pessoais de natureza física, psicológica e social para enfrentar de forma saudável os desafios apresentados pelo ambiente de trabalho; tenderia a manter mais aguçados os estados psicológicos positivos e a não apresentar problemas como depressão, ansiedade e estresse; estaria mais predisposto a manter, fortalecer e atualizar suas potencialidades com as quais executa seu trabalho e produz os resultados desejados pela organização. (Squeira, 2014, p. 43).

Gráfico 6 - O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?



Fonte – Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

4.2 Avaliação da Gestão de Pessoas em EPPs

Conforme já citado, o Programa ALI teve duração de outubro de 2015 a setembro de 2017. As empresas acompanhadas tiveram, no mínimo, o desenvolvimento de dois Planos de Ação ao longo destes anos, possibilitando um desenvolvimento em gestão e inovação. Os dados apresentados referem-se após a realização de pelo menos um Plano de Ação, tendo na maioria das empresas uma

melhoria na avaliação do Questionário de Autoavaliação MPE Brasil – Diagnóstico Empresarial, no Critério Pessoas.

Quando avaliamos o que e como as empresas desenvolvem cada questão avaliada no setor de gestão de pessoas, e também o desenvolvimento destas empresas ao longo do Programa, podemos destacar a seguir cada uma delas com maior detalhamento.

Para as empresas que suas funções e responsabilidades estão descritas e documentadas, sendo para algumas funções (alternativa “c”) ou para todas as funções (alternativa “d”), algumas apresentam durante o processo seletivo de novos colaboradores, outras entregam juntamente com o contrato de trabalho, para leitura e assinatura destes. Há também algumas empresas, que durante o acompanhamento no Programa ALI, realizaram estas descrições e criaram um manual com a descrição de todas as funções e responsabilidades dos cargos da empresa, disponibilizados para todos(as) os(as) colaboradores(as).

O recrutamento e seleção de pessoas, por parte das empresas de pequeno porte, tem como critérios de seleção ainda pouco definido e utilizando de técnicas adequadas. Algumas empresas priorizam em suas seleções a indicação de profissionais, por meio de colaboradores, fornecedores e/ou parceiros. Seguido sempre de uma entrevista, muitas vezes de maneira simples e focada na experiência dentro do cargo, e tendo para algumas empresas e determinadas funções, um teste prático dentro da empresa e exercendo a função designada.

Durante o período de acompanhamento no ALI, percebe-se uma rotatividade grande de funcionários(as), por boa parte das empresas. Gerando um gasto de tempo e dinheiro com contratações ineficazes. E algumas práticas utilizadas durante este período, como a descrição de funções, responsabilidades e competências, auxiliariam os(as) empresários(as) na melhoria de suas seleções.

Além da contratação, a manutenção de pessoas é muito importante para estas pequenas empresas. As MPEs são as maiores geradoras de empregos no Brasil, mas também possuem como característica, na maioria, um salário mais baixo e pouco competitivo. Por este motivo há também uma rotatividade de profissionais, e baixa participação nas ações de inovação. Baseado também no MEG, a proposta de capacitação da equipe permite uma melhoria na qualificação dos profissionais, maior competência para as ações de criatividade e inovação e melhoria na produtividade. Durante o acompanhamento de dois anos, 12% (doze por cento) das empresas

conseguiram desenvolver e aplicar um plano de capacitação para seus colaboradores.

Analisando o item sobre segurança no trabalho, baseado nos programas PPRA e PCMSO, pouquíssimas empresas conheciam e implementaram este programa, 12% (doze por cento). Todas estas empresas são da área de alimentação, segmento de serviços, e que possuem devido a serviços prestados desde o início por consultoria especializada na área.

É importante lembrar que a falta de adoção desses programas pode gerar multa à empresa de qualquer área de atuação – na indústria, no comércio, nos serviços e nos agronegócios. Além disso, caso um funcionário venha a contrair qualquer doença ocupacional, os empregadores respondem judicialmente pelo dano causado. As indenizações e os custos processuais, nesses casos, assumem valores elevadíssimos, podendo comprometer, seriamente, a saúde financeira das empresas – especialmente de pequenos negócios. (Guia Trabalhista, 2017).

A questão referente ao bem-estar e satisfação dos(as) colaboradores(as), já possui uma maior subjetividade na avaliação. Durante o atendimento no programa, percebeu-se que os(as) empresários(as) tinham maior dificuldade em identificar as ações realizadas para a equipe, pensada e planejada para proporcionar melhorias para estes. Mas ao longo destes dois anos além de perceberem algumas ações já desenvolvidas, houve uma conscientização sobre a avaliação de outras ações a serem praticadas.

Não bastava apenas capacitá-los para maior comprometimento, produtividade e menor rotatividade, era preciso também ser uma empresa com diferencial para a equipe. Algumas ações já adotadas, foram aperfeiçoadas e outras aplicadas conforme proposto, por parte de 50% (cinquenta por cento) das empresas, tais como: comemoração de aniversários; confraternizações entre a equipe em períodos festivos; ambientes de convivência como cozinha, vestuário e sala de descanso; reconhecimento do desempenho; mudança de equipamentos para melhor conforto; entre outros.

5 CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que empresários e empresárias de pequenas empresas, possuem maior dificuldade na área de gestão de pessoas. Poucas empresas desenvolveram, antes do acompanhamento do Sebrae, processos de melhoria relacionado aos colaboradores. Mostrando desconhecimento sobre ações relacionadas ao bem-estar da equipe, como capacitar a equipe de maneira barata, atendimento de exigências legais, como o PPRA e PCMSO. E principalmente por onde começar a melhorar a seleção de pessoas.

A rotatividade nestas pequenas empresas é pequena, mas para algumas funções não conseguem profissionais que fiquem mais de 30 (trinta) dias. Principalmente em empresas da área de alimentação, como atendentes, auxiliares de cozinha e caixa. Os cargos de liderança e de maior confiança, ficam com os colaboradores mais antigos, mas que não possuem muitas vezes competências para a função. Alguns empresários relatam este fator como dificultador para deixarem o operacional e ficarem na área estratégica da empresa. Mostrando o déficit na definição de funções e responsabilidades e principalmente na falta de investimento da capacitação da equipe.

O processo seletivo para a maioria destas empresas, 54% conforme apresentado na pesquisa, possuem um padrão para selecionar estes profissionais. Porém, para algumas funções este método é ineficaz, conforme afirmado pelos empresários. Preferencialmente selecionam profissionais indicados por colaboradores, fornecedores e/ou parceiros. Avaliam sua experiência no cargo e fazem um teste prático, se atender ao esperado no primeiro dia o colaborador é contratado. Muitos empresários buscavam se informar sobre o desempenho em empregos anteriores do funcionário, apenas quando este já começava a apresentar problemas na empresa. Podendo ser diminuído com a inclusão de checagem de referência, antes da contratação, em seu processo seletivo.

A gestão de pessoas dentro destas empresas de pequeno porte é feita de forma simplificada, e sem padrões definidos. Uma média de 12% (doze por cento), destas empresas empregam processos na área de pessoas, com definição de cargos, capacitação da equipe, entre outros.

ANALYSIS OF THE PRACTICES OF MANAGEMENT OF PEOPLE IN SMALL BUSINESS COMPANIES OF THE FEDERAL DISTRICT: according to criteria of the Excellence in Management Model.

ABSTRACT

The objective of this work is to evaluate the quality of people management in small companies, participants in the ALI do Sebrae Program. For this, the method of the National Quality Foundation - Modelo de Excelência em Gestão® was used. Data collection was done from 2015 to 2017, with companies located in the south wing and north wing in Brasília /DF, applying the self-assessment questionnaire MPE Brazil. The analysis was made on the people criterion, seeking to evaluate the processes performed by small business entrepreneurs for valuation, motivation and development of their employees. The study allowed to understand that entrepreneurs of small companies, have greater difficulty in the area of people management. Showing ignorance about actions related to the well being of the team, how to train their team, compliance with legal requirements, such as PPRA and PCMSO. And especially where to start improving the selection of people.

Key words: People Management. Small Business. Excellence in Management Model.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. **Micro e Pequenas Empresas**: Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 07 dez. 2016.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Cadastro geral de empregados e desempregados**: Evolução de Empregos do CAGED - EEC. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml#relatorioSetorEco>. Acesso em: 07 dez. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014a.

_____. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014b.

_____. **Introdução Geral à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier Editora, 2011.

_____. **Empreendedorismos**: Dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

_____. **O Novos Paradigmas**: Como as mudanças estão mexendo com as empresas. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

_____. **Recursos humanos**: manual do professor. São Paulo: Atlas, 2001.

ENDEAVOR Brasil. **Gestão de pessoas**: entenda a sua importância para a empresa. Disponível em: <https://endeavor.org.br/gestao-de-pessoas-entenda-a-sua-importancia-para-a-empresa/>. Acesso em: 10 out. 2017.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Modelo de Excelência em Gestão**. Disponível em: https://www.fnq.org.br/guia_referencia_MEG_21_abril_16.pdf. Acesso em: 25 set. 2017.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH**: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIA TRABALHISTA. **NR 9 - Norma Regulamentadora 9**: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr9.htm>. Acesso em: 22 set. 2017.

GUIA TRABALHISTA. **NR 7 - Norma Regulamentadora 7:** Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr7.htm>>. Acesso em: 22 set. 2017.

GRECO, S. M. de SOUZA (Org.); MACEDO, M. de M. [et al]; **Global Entrepreneurship Monitor:** Empreendedorismo no Brasil - 2015. Curitiba: IBQP, 2014. 178p.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2011a.

_____. **Metodologia do Trabalho Científico.** 7. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2011b.

_____. **Técnicas de Pesquisa.** 7. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2011c.

MARRAS, Jean Pierre (Org.); GIULIANI, Ana Cristina [et al]. **Gestão de Pessoas:** Em empresas inovadoras. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

MPE Brasil. **Questionário de Autoavaliação MPE Brasil:** Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mpe/wp-content/uploads/2016/04/5-Question%C3%A1rio_MPE_2016_IMP.pdf>. Acesso em: 20 set. 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Análise do CAGED.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/flutuacao-do-emprego-e-desemprego-nas-mpe2016detalhe14,9fc9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 07 dez. 2016.

_____. **MEG na avaliação da gestão de negócios.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ead/meg-na-avaliacao-da-gestao-de-negocios,1e6e662493ba8510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 set. 2017.

_____. **PPA 2018-2019:** O Público do Sebrae. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/documentos2/Ws567dR/Documentos%20de%20Refer%C3%Aancia/O%20publico%20do%20Sebrae%20ed%206.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2017.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. **A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas:** comparando experiências. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.4, n.3, 2015.

SIQUEIRA, MIRLENE MARIA MATIAS. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional:** ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. 312p.

ANEXO A – Questionário de Autoavaliação MPE Brasil

Questionário disponível pelo FNQ para avaliação das empresas de pequeno porte sobre sua gestão. Aplicado pelo Programa ALI e apresentado neste trabalho o a prática de Gestão de Pessoas, separado no questionário como fundamento “Pessoas”. (MPE Brasil, 2017).

23. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?

- a. Não estão definidas.
- b. Estão definidas informalmente.
- c. Estão definidas e documentadas para algumas funções.
- d. Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.

24. A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?

- a. A seleção é feita de forma intuitiva.
- b. A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
- c. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
- d. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

25. Os colaboradores são capacitados nas suas funções?

- a. Os colaboradores não são capacitados.
- b. Os colaboradores são capacitados eventualmente.
- c. Os colaboradores são capacitados regularmente.
- d. Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.

26. Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?

- a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.

- b. Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
- c. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.
- d. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.

27. O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?

- a. Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
- b. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
- c. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
- d. São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.